

LA “CASA YBARRA”: GESTIÓN EMPRESARIAL, INTEGRACIÓN VERTICAL E INTERNACIONALIZACIÓN, 1860-1936*

Francisco Javier Fernández Roca (Universidad Pablo de Olavide)

Enviado: 31 de enero de 2013

Aceptado: 12 de marzo de 2013

In Memoriam Eduardo Ybarra Hidalgo † 14-1-1914

Resumen

En 1847 José M^a Ybarra Gutiérrez constituyó la primera sociedad de la familia Ybarra en Sevilla. Cincuenta años más tarde, tras dos cambios generacionales y distintas sociedades nacía *Hijos de Ybarra*. La nueva empresa puso en marcha una doble estrategia: verticalizadora e internacionalizadora. La primera sustentada en integrar desde el cultivo olivarero pasando por la molturación, la fabricación de aceite refinado, su comercialización, hasta llegar a la exportación en los barcos de *Ybarra y Cía*. La segunda sostenida en unas exportaciones crecientes que convirtieron a *Casa Ybarra* en una de las firmas exportadoras, españolas e internacionales, más importante hasta el punto de fundar, como sostiene la escuela de Uppsala, una filial en el extranjero. Una nueva empresa nacida como *born-again global* en la línea que mantienen Kontinen y Ojala de empresas nacidas ya internacionalizadas. Además, nuevas estrategias que se sustentaron –como avanzan Colli, García-Canal y Guillén– en la unidad familiar mantenida a pesar de los cambios generacionales y en la incorporación de la tercera generación a la gestión.

Palabras clave: empresa familiar, internacionalización, aceite de oliva, integración vertical

Casa Ybarra: business management, vertical integration and internationalisation (1860-1936), by Francisco Javier Fernández Roca

Abstract

In 1847, José María Ybarra Gutiérrez founded the first company of the Ybarra family in Seville. Fifty years later, after two generational changes and several other enterprises, *Hijos de Ybarra* was born. This new company implemented a double strategy: verticalisation plus internationalisation. Verticalisation was to be achieved through the integration of olive cultivation with olive grinding and the fabrication, commercialisation and export of refined oil in the company's ships. Internationalisation was based on the increasing exports that transformed *Ybarra Company* into one of the most important export firms, both inside Spain and internationally, to the point that, in accordance with the model of the school of Uppsala, it even opened a subsidiary outside Spain. The firm - *Hijos de Ybarra*- was created as a global born-again, in line with Kontinen and Ojala's

* El autor agradece los comentarios recibidos por los ponentes y participantes en el IV Encuentro Cuatrinacional de Historia Económica e Historia Empresarial desarrollado en Buenos Aires en noviembre de 2011. Agradecimiento que hace extensivo a Carlos Larrinaga, Javier Vidal y Paloma Fernández. Obviamente todos los errores son de su propia cosecha. La investigación fue financiada por los grupos de investigación SEJ-392 y SEJ-4129 de la Junta de Andalucía

concept of companies internationalised since birth. Furthermore, these new strategies relied – as advanced by Colli, García-Canal and Guillén – on the family's unity, which remained strong despite the generational changes and the incorporation of the third generation to the management of the firm.

Key words: family firm, internationalization, olive oil, verticalisation

JEL: N76, N80, N84, N96

1.- Introducción

En los últimos años, los procesos de internacionalización de las compañías españolas han suscitado numerosas investigaciones las cuales, cronológicamente, se han concentrado en el período inaugurado por la incorporación de España a la Unión Europea (1986) y, temáticamente, han tomado como protagonistas a las grandes empresas, tanto a las corporativas como a las familiares¹. También hay publicaciones para períodos cronológicos concretos, centrados a partir de la segunda mitad del siglo XX, y que metodológicamente plantean análisis comparados entre países². En cambio, pocos trabajos han tenido a las pymes como objeto singular de atención y han adolecido de la misma carencia cronológica que las investigaciones sobre las grandes empresas, aunque encontramos ejemplos de procesos internacionalizadores comenzados tras el plan de estabilización de 1959³. En consecuencia, el resultado final es que la pyme española, en general, no ha sido estudiada en el largo período que abarca el siglo previo a la integración de la economía peninsular en Europa, haciéndose esta orfandad más acusada para los años previos a la guerra civil (1900-1936), salvo algunas excepciones⁴.

A la hora de afrontar el proceso de internacionalización empresarial varias son las teorías preponderantes. Tal vez el modelo más difundido en la bibliografía española sea el gradualista de los seguidores de la denominada escuela de Uppsala, que defiende un continuo según el cual las empresas van pasando por sucesivas fases que se inician con exportaciones, pasan a disponer de agentes independientes, acceden a asentar sucursales comerciales hasta arribar a la internacionalización plena tras la instalación de filiales productivas⁵. A la hora de elegir a qué mercados -países- encaminarse, en la decisión de la compañía pesarían sobremanera cuestiones culturales, idiomáticas, etc⁶.

El paradigma *ecléctico* de Dunning, seguido entre otros por Casson, ha sido otro de los planteamientos predominante en el estudio de los procesos de

¹ Las empresas corporativas se pueden rastrear, entre otros, en Calvo (2008); Caruana (2009); Caruana y García Ruiz (2009); Vidal (2008a y 2008b); Ángel (2012); Arroyo et al. (2012); Martín Aceña (2007); Pérez Hernández (2009); Torres (2009a y 2009b); Virós (2009); y las familiares en Puig y Fernández (2008, 2009a y 2009b); Moreno (2009); Fernández Moya (2010); Colli et al. (2012).

² Binda (2009).

³ Guillén, 2004 y 2005; Álvaro Moya, 2009. Para las cooperativas españolas véase Guillén 2005.

⁴ Martínez Rus (2008); Fernández Moya (2009a, 2009b y 2012); Goñi (2008, 2009a y 2009b); San Román (2009); Moreno y Vidal (2010).

⁵ Johanson y Wiedersheim (1975); Johanson y Vahlne (1977).

⁶ Johanson y Vahlne (1990).

multinacionalización e internacionalización de empresas⁷. Se trata de un enfoque encaminado al estudio de las firmas industriales y que en esencia combina un análisis básico de coste de transacción al que incorpora elementos de carácter institucional. Así, el primero incide en los elementos internos como impulsores de la internacionalización mientras que el segundo actúa como determinante del impulso o de la restricción al proceso de salida a los mercados exteriores.

Una tercera posibilidad es el modelo LLL (Linkage-Leverage-Learnig) para las pymes familiares de países periféricos, en especial para las que denomina como “*dragon multinationals*” procedentes de países asiáticos⁸. Empresas que acometen sus procesos internacionalizadores buscando y multiplicando vínculos con otras empresas en función de cada objetivo, si en este proceso hay falta de recursos se procede al apalancamiento financiero a partir de fuentes externas. En los países *latecomers* tanto los vínculos empresariales como el apalancamiento financiero con recursos ajenos suelen resultar insuficientes para alcanzar el éxito por lo que, también, se introduce la idea de aprendizaje, que se corresponde a las nociones de esfuerzo tecnológico las cuales ocupan un lugar destacado en la literatura de desarrollo.

Más recientemente, se han planteado otras visiones, centradas en los procesos de inserción rápidos, que toman como objeto de estudio empresas que nacen ya internacionalizadas, las denominadas *born-again global*⁹. Empresas que se internacionalizan con rapidez tras un cambio generacional en su dirección, bien con la llegada de la segunda generación, bien con la siguiente.

En este artículo se le suma al interés por la internacionalización empresarial el suscitado por una empresa familiar cuya persistencia en España -y fuera de España- es una realidad innegable al existir unas 2,9 millones de empresas familiares las cuales representan el 85% del total de las empresas, el 70% del PIB, y emplean a 13,9 millones de trabajadores¹⁰. Aquí entiendo a la empresa familiar como aquella cuya propiedad y gestión estratégica están en manos de una o varias familias que se proponen trasmitirlas a la siguiente generación o, alternativamente, como aquella en la que la familia posee el suficiente capital para mantener el control sobre la estrategia y está vinculada a la alta dirección de la misma, pudiéndose ampliar en que al menos dos generaciones de la familia están involucradas en la dirección¹¹. El éxito y la longevidad de la empresa familiar se han sostenido sobre los factores de tradición y continuidad, calidad, flexibilidad, planificación a largo plazo, buen entendimiento generacional (en especial en las fases de transmisión intergeneracional), capacidad de innovar y aprender, y responsabilidad. Una empresa familiar que ha venido afrontado cuatro retos con el objetivo primordial de perdurar: profesionalización, innovación, dimensión e internacionalización.

En la combinación de empresa familiar y proceso de internacionalización surge el interés por conocer si la familia influye de forma significativa a la hora de decidir la estrategia internacionalizadora a seguir¹². El peso de la familia en

⁷ Dunning (1993, 1997, 1998); Casson (1997, 2000).

⁸ Mathews (2002a, 2002b, 2006).

⁹ Kontinen y Ojala (2010).

¹⁰ Instituto de Empresa Familiar, enero (2013): http://www.iefamiliar.com/web/es/cifras_familia.html

¹¹ Ward (1997); Colli y Rose (2007).

¹² Gallo y Sveen (1991); Gallo y García-Pont (1996).

las decisiones de la empresa tal vez fuera mayor en las pymes que en las grandes empresas familiares, aunque recientes investigaciones sobre ellas ponen en duda que su naturaleza familiar haya frenado la salida al exterior¹³. La idea de Kontinen y Oajal de una empresa que nace ya internacionalizada es especialmente atractiva en esta investigación al coincidir la entrada de la tercera generación en la gestión de los asuntos de la familia y sus sociedades con el establecimiento de una nueva empresa –heredera de las anteriores- que nace con una clara vocación internacional¹⁴. En esta línea, Colli, García-Canal y Guillén aportan dos ideas sugerentes, en primer lugar la posibilidad que una empresa familiar comience una nueva estrategia internacional después de un cambio en el liderazgo y, en segundo lugar, que la familia que sustenta a la empresa permanezca unida¹⁵.

La investigación parte de los presupuestos de la historia empresarial, más concretamente de la internacionalización de las pymes familiares. En el artículo combino una visión a largo plazo de la internacionalización de las actividades de una familia empresaria para mostrar cómo, en los primeros años del siglo 20, venció al papel tradicional que se esperaba que siguiera: circunscribirse al mercado interno, adoptar un comportamiento conservador y ser incapaz de implementar una estrategia internacionalizadora que, en cambio, efectuó y que discurrió por las etapas que avanza la escuela de Uppsala, desde el impulso a las exportaciones hasta concluir con la constitución de una filial en el extranjero¹⁶. A la par, hay un estudio de una empresa concreta, *Hijos de Ybarra*, nacida como *born-again global* y que se funda tras un hecho crucial en el devenir de la familia empresaria cual es el acceso de la tercera generación a la dirección de los negocios¹⁷. La originalidad de *Hijos de Ybarra* aumenta al ser simultánea dicha internacionalización con el proceso de integración vertical de la producción y comercialización del aceite de oliva refinado, sector en el que no se cuenta con referencias de estudios previos¹⁸. Este doble proceso coincidió con un segundo hecho familiar que podemos calificar como crucial cual fue la culminación sin rupturas del segundo proceso de transmisión intergeneracional del patrimonio¹⁹.

Las fuentes que sustentan esta investigación se han localizado, primordialmente, en el archivo de la familia Ybarra dónde se conserva parte de la documentación de sus sociedades y de la propia familia. En segundo lugar, en el archivo de la Cámara de Comercio de Sevilla se localizaron las estadísticas de producción provincial de aceite de oliva y la información recogida por la Federación de Exportadores de Aceite de Oliva. Por último, en el archivo municipal de Sevilla se custodia el expediente de construcción de la fábrica de aceite de *Hijos de Ybarra*.

¹³ Puig y Fernández (2009a, 2009b).

¹⁴ Kontinen y Ojala (2010).

¹⁵ Colli et al. (2012).

¹⁶ En Puig y Fernández (2009), p. 35, se pone de manifiesto como las grandes empresas familiares acometen vía exportaciones sus planes de internacionalización en los años anteriores a 1936.

¹⁷ *Proalimint* o *ECISA* serían ejemplos parecidos solo que más contemporáneos. Moreno y Vidal (2010).

¹⁸ Un proceso parecido se intuye en la Casa Carbonell estudiada por Castejón (1977) pero sin que se profundice en el caso desde una óptica internacionalizadora.

¹⁹ Colli et al. (2012).

El primer apartado está dedicado a contextualizar el concepto de Casa Ybarra –en el que se aglutina a la familia empresaria-, a explicar sus mecanismos de funcionamiento y conocer cuáles fueron las bases ideológicas y organizativas sobre las que se construyó. La segunda sección enmarca el momento en el que la familia acometió la construcción de la fábrica de aceite e integró verticalmente la producción, justo en el cenit de la fase expansiva del mercado aceitero internacional, previa a la primera guerra mundial. En tercer lugar, pongo el foco en la estrategia de internacionalización de la aceitera Ybarra y su política marquista. Por último, en las conclusiones se confirma que se lograron los objetivos de la familia empresaria al culminar exitosamente su expansión internacional con la fundación de una filial en Argentina; se confirma el éxito de la *born-again global* (*Hijos de Ybarra*) que fue la empresa familiar constituida para dar el salto internacional; se confirma el éxito de la estrategia de integración vertical de la producción de aceites refinados, la exportación bajo marca a los mercados de destino y su integración con las líneas transatlánticas de Ybarra y Cía. Al final *Hijos de Ybarra* fue una de las principales empresas españolas –e internacionales- exportadoras de aceite refinado al mercado americano.

2.- La organización y evolución de la Casa Ybarra

Como mantiene Fernández Pérez, conocer a las familias propietarias es importante para comprender el fenómeno de las empresas familiares, puesto que son las familias empresarias las que perduran en el tiempo pues sus sociedades -como entidades jurídicas- aparecen y desaparecen con mayor o menor velocidad, más velozmente antes de la difusión de las sociedades anónimas cuando las compañías tenían plazos de vigencia de unos diez años²⁰. Aún más, en el entorno local/regional las familias emprendedoras son el elemento que perdura por encima de sus empresas.

Siguiendo esta línea me centro en el asentamiento de la familia Ybarra en Sevilla y en las empresas/sociedades que crearon a lo largo del siglo XIX. Para alcanzar la total integración e internacionalización del negocio aceitero, los empresarios Ybarra se sustentaron en un cuerpo que aunaba familia, patrimonio familiar y empresas -Ybarra y Cía. (naviera), *Hijos de Ybarra* (comercial-industrial), *La Hispalense*, S.A. (minera)- que recibió el nombre genérico de “Casa Ybarra” y que se constituyó como el núcleo de la riqueza y del poder político de la familia²¹. Explicar cómo se fundó, sobre qué bases se construyó y qué mecanismos permitieron su solidez y transferencia intergeneracional son los objetivos de las siguientes páginas.

La familia Ybarra se estableció en Sevilla en la década de 1840 de la mano de José M^a. Ybarra Gutiérrez de Cabiedes (Bilbao, 1816; Sevilla 1878), quinto hijo de José Antonio Ybarra, quien llevaba visitando la ciudad desde años antes al estar encargado de los negocios familiares en Andalucía. Los comienzos sevillanos de José M^a. Ybarra Gutiérrez transitan por una acertada estrategia matrimonial (1843) con Dolores González Álvarez, hija de Ramón González Pérez -rico indiano propietario de tierras y con intereses aceiteros- que era íntimo amigo de José Antonio Ybarra, patriarca de la familia²².

²⁰ Fernández Pérez (2012).

²¹ Sierra (1992, 2000).

²² Ramón González Pérez había intercedido en favor Juan Ybarra Gutiérrez (hermano mayor

Resultado del matrimonio fueron sus cinco hijos, todos varones, José M^a. (1844-1898), Eduardo (1846-1911), Tomás (1847-1916), Luis (1849-1916) y Ramón (1851-1925), que conformaron la segunda generación de la familia. José M^a. Ybarra Gutiérrez de Cabiedes conservó el apoyo del tronco familiar principal, que se mantuvo en Bilbao, y cuya vinculación le resultó imprescindible para constituir la primera sociedad comercial (*José M^a Ybarra*, 1843) para la que recibió el préstamo de un millón de reales, con un interés fijo del 4% anual con el que completó el dinero que le quedaba de la legítima de su madre (82.879,67 reales de vellón)²³. De este modo, la rama sevillana de los Ybarra comenzaba su andadura de una manera muy clásica: el capital de la sociedad era aportado por la propia familia en forma de préstamo. La otra base sustentadora de la familia Ybarra fue la sociedad naviera fundada en 1863 bajo el nombre de *Compañía de Navegación Vasco-Andaluza*, y que era el resultado de la asociación con empresarios sevillanos y bilbaínos. El capital social con el que empezó a trabajar la empresa superaba los 3 millones de pesetas. Las actividades iniciales de las dos sociedades Ybarra de Sevilla se mantuvieron fuertemente vinculadas con la casa paterna, a la que se le remitieron multitud de productos (aceite, aceitunas, higos, loza, cobre, vinagre, jabón, etc.)²⁴.

La construcción de la denominada como “*Casa Ybarra*” comenzó muy pronto²⁵. Así, José M^a Ybarra Gutiérrez de Cabiedes, desde su matrimonio, integró las propiedades de su esposa en el patrimonio familiar que iba erigiendo y que, a su vez, se correspondía con el activo de sus sociedades. El resultado fue que la “*Casa Ybarra*” se fue conformando como la unión de la familia, las distintas sociedades y dicho patrimonio familiar con la consecuencia de que el entramado de intereses empresariales terminó fuertemente imbricado tanto con el patrimonio particular de cada uno de sus integrantes como con el devenir de la propia familia.

La “*Casa Ybarra*” actuó como un sistema de organización de la familia-empresa manteniendo una gran coherencia interna que se sostuvo sobre tres columnas. En primer lugar, todas las sociedades de Ybarra -desde mitad del siglo XIX hasta la actualidad- se conformaron como empresas familiares, más allá del tipo jurídico sobre el que se fundaran. En segundo lugar, las empresas -y la “*Casa*”- funcionaron bajo la fuerte impronta dinástica con la que el fundador las impregnó y que sus descendientes mantuvieron, con el resultado que la generación dirigente sólo se retiraba a su fallecimiento. Por último, hay que destacar cómo se organizaron las transmisiones intergeneracionales dentro de la *Casa Ybarra*, permitiendo la supervivencia de las sociedades. Para facilitar la gestión y la transmisión en el tiempo de las empresas y de los bienes de la familia, José M^a Ybarra Gutiérrez de Cabiedes dotó a su “*Casa*” de un estricto

de José M^a.) cuando este era juzgado en la Real Audiencia de Burgos por su participación en el pronunciamiento moderado de 1841.

²³ Díaz Morlán (2002), p. 134. Ybarra aportó a la sociedad hierros valorados en 400.000 reales de vellón y su socio, José Echarri, aportó su “industria y trabajo”. Ambos se repartirían los beneficios al 75 y 25% respectivamente. Escritura constitución de la sociedad *J.M. Ybarra Gutiérrez*. AHPS. Sección Protocolos, legajo 3908

²⁴ Díaz Morlán (2002), p. 134.

²⁵ El concepto de *Casa Ybarra* en Sierra (2000), p. 5, “que llevar el nombre de la *Casa Ybarra* es mucho (...) representante de una casa de crédito rica y emprendedora conocida en toda España, y donde el trabajo continuo de sus dueños les hace acreedores de la estimación pública”. Periódico *El ideal*, citado por Sierra (1992), p. 20.

“código de comportamiento”, sostenido en la autoexigencia, la dedicación y la iniciativa, del que se imbuyeron las siguientes generaciones²⁶.

Los parámetros de tal código pasaban por una gran disciplina en el trabajo, una exigente instrucción teórica y técnica de los sucesores, un eficaz reparto de las responsabilidades inter e intra generacional y un claro sistema de sucesión. La formación de la segunda generación fue atendida con especial dedicación por parte del fundador preparando a sus cinco hijos en estudios teóricos (ingeniería, contabilidad, comercio...) y prácticos, que incluían viajes al extranjero con destino en casas comerciales francesas e inglesas para familiarizarse tanto con las técnicas comerciales y contables como para aprender los idiomas²⁷. Una educación de los herederos Ybarra que no se diferenció de las prácticas comunes en España en otras empresas familiares las cuales también se centraban en la formación universitaria, el viaje al extranjero y la práctica del negocio con el patriarca de la familia²⁸. Además, José M^a. Ybarra Gutiérrez de Cabiedes organizó un reparto de responsabilidades entre los hijos, *“de tal forma que, dentro de la unidad de acción y de intereses, cada uno se dedicara preferentemente a una sola de las ramas de actividad. Y así hubo un Ybarra minero, otros dos financieros, otro agricultor y otro más político que el resto de sus hermanos”*²⁹. En el día a día, José M^a Ybarra Gutiérrez de Cabiedes pedía informes y noticias diarias de la marcha de los negocios a sus hijos y les recomendaba un control exhaustivo de sus contabilidades particulares³⁰.

La transición intergeneracional se acometió bajo dos premisas: gradualidad y fortaleza económica, que son las que Colli, García-Canal y Guillén introducen como factores cruciales para permitir la internacionalización de empresas familiares³¹. La gradualidad se consiguió con el ingreso en las actividades mercantiles de los hijos mayores (José M^a y Eduardo) cuando tuvieron edad y preparación suficiente, sin que dicha incorporación significase que el fundador perdiera el control de los negocios. Desde la entrada de los dos primeros hijos, el padre organizó la transmisión societaria de las empresas constituyendo una nueva sociedad -regular colectiva- *José M^a Ybarra e Hijos* (1870) en la que colocó los cimientos del mecanismo sobre el que se construiría el éxito a largo plazo de la *Casa Ybarra*: se traspasaban todos los activos (empresariales y familiares), sin mermas, de una sociedad a otra. José M^a. Ybarra Gutiérrez, desde el principio, también dejó claro que la sucesión en el entramado familiar se guiaría por la igualdad y *“la unión entre los cinco hermanos”*, que no deberían romperla bajo ninguna circunstancia, y en la que el *pro indiviso* era el solidificante.

La fortaleza económica se aseguró evitándose la dispersión del patrimonio, para lo que José M^a Ybarra Gutiérrez de Cabiedes constituyó un *pro indiviso* que mantuviera unida la herencia de sus hijos. El sistema de

²⁶ Díaz Morlán (2002).

²⁷ Sierra (1992), p. 33; Díaz Morlán (2010).

²⁸ Fernández Pérez y Puig (2004); Puig y Fernández Pérez (2008).

²⁹ Díaz Morlán (2002), p. 137; Sierra (1992), p. 29.

³⁰ *“(…) hacer comprobaciones mensuales por los menos, y sumar el diario. Es preciso pues recomendar mucho cuidado, y vigilar vosotros mismos la contabilidad y repasar todos los domingos o todas las noches los asientos de caja, correspondencia y letras del día”*. Carta de José M^a. Ybarra Gutiérrez de Cabiedes a sus hijos (15 de septiembre de 1876) citado en Sierra (1992), p. 32.

³¹ Colli et al. (2012).

herencia castellano obliga al reparto de los bienes entre los herederos, a diferencia del sistema catalán que permite concentrarla en el primogénito. Desde 1870 las sucesivas sociedades Ybarra venían acumulando en su activo tanto los que eran los activos propiamente de la empresa como los bienes patrimoniales de la familia. De este modo, los legados que iban recibiendo los hijos -siendo menores de edad-, especialmente el materno, pero también los que llegaron procedentes de sus abuelos y tíos-abuelos maternos, fueron integradas por José M^a Ybarra Gutiérrez de Cabiedes en el *pro indiviso*. Incluso en el *pro indiviso* de los cinco hermanos se llegó a incluir alguna herencia que era privativa y particular de alguno de ellos, siendo el caso más paradigmático el de Tomás Ybarra González, quien heredó bienes procedentes de su madrina los cuales también revertieron a la empresa familiar tras ser encuadrados en el *pro indiviso*. A la muerte del padre (1878) los hermanos incorporaron sus legítimas al *pro indiviso* familiar. Todos los bienes como activos, sustentaban las empresas que se encargaban de las operaciones comerciales y financieras y sus cuentas de capital respaldaban los recursos propios de las mismas, agrupándose las cuentas de los cinco hermanos Ybarra González en un rubro titulado *Menores de Ybarra*. El *pro indiviso* se convirtió en la piedra angular sobre la que la segunda generación consolidó y expandió sus actividades y el que, andando el tiempo, causó mayores dificultades a la familia.

Con estas disposiciones testamentarias y con la incorporación de la segunda generación a la actividad empresarial, la *Casa Ybarra* pilotó una tranquila transición intergeneracional que fue tan plácida que las sociedades ni cambiaron de nombre, ni de forma jurídica, ni de libros de cuentas. Las compañías estaban deslindadas en dos ramas: la actividad naviera, por un lado, y, por otro, los negocios agrícolas, mineros y financieros unidos a la propia gestión del patrimonio familiar. Societariamente esta división se plasmaba en la empresa naviera *Compañía de Navegación Vasco Andaluza* y en la *Sociedad Regular Colectiva J.M. Ybarra e Hijos*.

Tras unos años, la segunda generación entendió que había que mejorar la organización de los negocios. Así, se liquidó la *Compañía de Navegación Vasco Andaluza* transformándola, en 1881, en *José M^a Ybarra y Cía*, sociedad comanditaria con domicilio social en Bilbao, de la que los hermanos Ybarra González controlaban el 47% de la propiedad y el resto era de empresarios bilbaínos. En 1885, se transfirieron todos los activos navieros a una nueva sociedad: *Ybarra y Cía. Sociedad en comandita*, domiciliada en Sevilla con un capital de tres millones de pesetas (el capital de origen geográfico sevillano ascendía al 62,3%) y de la que eran gerentes los cinco hermanos Ybarra González, quienes controlaban el 34% de la empresa³². La nueva comanditaria se mantendría activa hasta que se convirtiera en sociedad anónima en 1952.

Fue un hecho exógeno a la dinámica empresarial el que provocó la situación de tensión familiar y societaria que podría haber terminado con la andadura de la familia Ybarra: en 1884 falleció la segunda esposa de Tomás Ybarra González (Concepción Lasso de la Vega y Zayas) dejando a un hijo -menor de edad- como heredero: Tomás Ybarra y Lasso de la Vega. En un primer momento la herencia materna de Tomás Ybarra y Lasso de la Vega quedó incluida en el *pro indiviso* del que era titular su padre junto a sus tíos.

Aún discurrieron casi catorce años antes de que tal fallecimiento tuviera

³² Valdaliso (1997 y 1999).

una clara incidencia en la marcha de la familia y de las empresas de Ybarra. 1898 fue el año clave en la historia de Ybarra ya que era el momento en el que vencía el periodo de vigencia de la *Sociedad Regular Colectiva J.M. Ybarra e Hijos* y había que prorrogarla o disolverla. La decisión que se tomó fue la de disolver la vieja sociedad fundada por el padre (J.M^a. Ybarra Gutiérrez de Cabiedes) y vino impuesta por las necesidades legales de la familia, y no por el deseo de los hermanos Ybarra González, de romper el *pro indiviso*:

“*pro indiviso* que para la perfecta armonía y completa uniformidad de pareceres que siempre ha existido entre los expresados cinco señores hermanos (...) para la dirección de todos los asuntos de su casa, inversión de capitales, distribución de utilidades y todo en fin cuanto se relaciona con las múltiples operaciones y negocios de aquella excusarían aclaraciones que no necesitan entre sí porque si alguna duda pudiera ocurrírseles pronto desaparecería sin más que consultar los libros y antecedentes respectivos pero en la necesidad que tiene el don Tomás de Ybarra de fijar el capital que por todos los conceptos le correspondía en el día 5 de octubre de 1879 en que contrajo matrimonio (...) y la importancia de ese mismo capital al fallecimiento de la susodicha ocurrido el 9 de 9 de 1884 para determinar si hubo o no gananciales en la sociedad conyugal y fijar lo que en concepto de herencia corresponda al único hijo...”³³.

El *pro indiviso* había que repartirlo previamente a la estimación de los bienes gananciales de Concepción Lasso de la Vega tras su casamiento con Tomás Ybarra González y, al posterior, cálculo de la parte privativa que le correspondía heredar a su hijo Tomás Ybarra Lasso de la Vega. Para conocer el beneficio generado por la sociedad de gananciales había de calcularse el patrimonio de Tomás Ybarra González antes de su matrimonio (1879) y el generado por la sociedad de gananciales hasta el fallecimiento de su esposa (1884). Para ello era ineludible disolver el *pro indiviso*, acometer la partición de las diversas herencias en él acumuladas y, acabada dicha partición, se sabría el patrimonio de Tomás Ybarra González en el momento de su enlace y, a partir de dicha cantidad, se podría calcular en cuánto aumentó su patrimonio durante el matrimonio con Concepción Lasso de la Vega.

Las escrituras notariales que se levantaron durante todo el procedimiento recogen la situación de las sociedades Ybarra en diferentes momentos y permiten la reconstrucción de la evolución patrimonial de las empresas comerciales de la *Casa Ybarra* (tabla 1). Como empresa familiar dinástica es normal que hubiera un elevado porcentaje de los recursos propios sobre el total del pasivo, subiendo desde el 66% de 1877 hasta alcanzar el 75% de 1899.

³³ Escritura de disolución de la sociedad *José M^a. Ybarra e hijos* de 28 de junio de 1898 (documento nº 201). Archivo Ybarra.

Tabla 1. Las sociedades Ybarra

	J.M. Ybarra e hijos		J.M. Ybarra e hijos	J.M. Ybarra e hijos	Hijos de J.M. Ybarra*
	1877	1879	1884	1899	1900 ³⁴
ACTIVO					
<u>Activo Circulante</u>					
disponible	441.562,57	62.291,90	10.046,32	931.978,95	-256,27
realizable	1.871.804,35	2.317.019,84	1.835.001,06	2.606.445,80	497.747,25
stocks	273.669,46	324.497,47	657.338,28	1.729.436,18	
<u>Activo Fijo</u>					
minas	766.812,37	790.811,22	232.886,92	45.226,23	
agricultura	1.295.505,43	1.328.127,24	1.513.587,96	9.300,00	1.982.137,50
otros	46.483,41	4.826,67	6.194,00	6.194,55	
casas	493.627,74	478.474,13	456.654,84	21.200,00	440.517,34
edificios	300.170,54	121.560,50	248.741,60		46.790,90
PASIVO					
recursos propios	3.621.143,77	3.766.421,49	3.769.128,29	500.000,00	500.000,00
cuentas familias	566.845,8	532.270,96	553.774,46	2.451.903,36	2.466.936,63
acreedores	401.866,43	167.946,18	194.221,97	1.575.381,21	
c/c	899.770,95	961.160,50	505.739,18	822.497,14	
Total	5.489.635,95	5.427.799,13	5.022.863,90	5.349.781,71	2.966.936,63

Fuente: Escrituras societarias. Archivo Ybarra. Elaboración propia. * Balance aproximado.

El rubro de recursos propios engloba el capital de la empresa, que permanece inalterado (500.000 ptas.), la cuenta de Menores de Ybarra, que incluye las herencias, (en torno a las 700.000 ptas.) y las reservas (unas 88.000 ptas.) el resto, hasta los más de tres millones setecientas mil pesetas corresponde a los beneficios generados y no distribuidos entre los socios. El modo de actuación de la segunda generación se revela en la escritura de partición del *pro indiviso*:

“dos cuentas, la una en la que se fueron cargando todas las cantidades de que disponía para sus atenciones particulares y la otra que figura en el pasivo de los balances sociales a la que se abonaron los beneficios que con arreglo a la cuenta de ganancias y pérdidas les habían venido correspondiendo cada año, saldándose la primera por la segunda a final

³⁴ Las fuentes primarias no permiten calcular fehacientemente el balance inicial. La sociedad tuvo un capital social de 500.000 pesetas y se le traspasaron créditos dudosos y activos de tipo corriente incluidos en el balance del *pro indiviso*. Los hermanos Ybarra González cedieron en arriendo todos los activos, incluidas sus viviendas, que habían figurado en el *pro indiviso*, a la Sociedad Mercantil *Hijos de J.M. Ybarra*, que pasó a asumir tanto los gastos como los ingresos que generaran.

de cada año”³⁵.

El tamaño de la empresa familiar prácticamente no varió y se mantuvo en torno a los cinco millones de pesetas. El papel primordial en la estabilidad de la firma lo jugó el *pro indiviso*, que salvaguardó la transmisión de los bienes patrimoniales y de los activos empresariales entre la primera y la segunda generación sin debilitar a las empresas. La importancia que el *pro indiviso* tenía para la sociedad es evidente pues estaba valorado en tres millones seiscientas mil de pesetas³⁶.

Tras el reparto de los bienes incluidos en el *pro indiviso* se acometió la reorganización de la empresa mediante su separación en dos sociedades. En 1899 se constituyó la nueva sociedad mercantil regular colectiva de los hermanos Ybarra González, *Hijos de José M^a Ybarra*, de la que se segregaron las actividades mineras a una nueva compañía, la tercera que se incluía en la Casa, *Sociedad Anónima Minera La Hispalense*, que nacía con unos activos valorados en 400.000 pesetas. Si sumáramos el valor de ambas sociedades se apreciaría que hubieran alcanzado un monto aproximado de 3,5 millones de pesetas. En otras palabras, las dos nuevas firmas aún significaban un 63% de la vieja *José M^a Ybarra e hijos* y, su sucesora natural, *Hijos de José M^a Ybarra*, representaba el 55% de la empresa anterior.

Así, la fase crucial en la vida la Casa Ybarra, provocada por un hecho exógeno al negocio como fue el fallecimiento de la esposa de uno de los socios, se solucionó con solvencia: se mantuvo la fortaleza empresarial y la unión familiar. Los hermanos Ybarra González fueron capaces de disolver y repartir las herencias sin romper la familia a la par que reorganizaban sus negocios sin debilitar a unas empresas en las que ya no se incorporaban el patrimonio personal de cada uno de ellos. Es decir, deslindaron económicamente a la familia de la empresa.

El comienzo de la tercera etapa arranca unos años después y se aprovecha de las fortalezas generadas por el reforzamiento de la unidad familiar tras el reparto de las herencias y de la reorganización societaria. De este modo, al terminarse la vigencia de la sociedad de *Hijos de José M^a Ybarra* (1908) se constituyó *Hijos de Ybarra* como sociedad regular colectiva, que fue prorrogada en 1918 y 1928. Es ahora, con la constitución de la nueva compañía, cuando se separa el discurrir de los hermanos de la segunda generación y se incorpora a la tercera generación a la actividad empresarial de la “Casa”. En la recién constituida empresa no participaron ni Eduardo (ya fallecido) ni Ramón Ybarra González, además, ambos sin descendencia masculina y, por tanto, quedó constituida por los hermanos de la segunda generación que quedaban (Tomás y Luis Ybarra González) y la viuda de José M^a Ybarra González y, además, se añadieron tres miembros de la tercera generación: José M^a Ybarra Menchacatorre, Tomás Ybarra Lasso de la Vega y José M^a Ybarra Gómez (hijos de José M^a., Tomás y Luis Ybarra González respectivamente). Se reproduce el modelo que había puesto en funcionamiento

³⁵ Escritura de partición del pro indiviso, 1898, Archivo Ybarra.

³⁶ “Bienes proindiviso procedentes de herencia y sobre los que ostentaban igual derecho los cinco hermanos eran. Inventario general de todos los bienes pro indiviso procedentes de las diferentes testamentarias”, Cláusula Undécima de la Escritura de aclaración o explicación del reparto de los bienes que quedaron en proindiviso al terminarse la liquidación de la sociedad “J.M. de Ybarra e Hijos. Archivo Ybarra.

veinte años antes el fundador de la familia (José M^a Ybarra Gutiérrez de Cabiedes) al incorporar, a la gestión, la segunda generación a la tercera para situar a los jóvenes cerca de los veteranos y de este forma ir curtiéndolos en la dirección de las empresas y que la futura segunda transición generacional se acometa sin disfunciones.

3.- Los factores de la integración vertical: propiedades agrícolas y mercado aceitero

En los trabajos de Sierra se ponen de evidencia tanto la fuerte imbricación social como la extensa malla clientelar que los Ybarra conformaron en la Baja Andalucía más todas sus actividades políticas³⁷. De dichas relaciones destaca sobre manera la tupida red de matrimonios que los integrantes de la Casa Ybarra tejieron en el mundo agrícola de la Baja Andalucía. En esta línea, los matrimonios de cuatro de los hermanos Ybarra González conformaron unas fuertes relaciones familiares y económicas con algunas de las más importantes familias agrarias sevillanas³⁸. Así, Eduardo y Tomás se casaron con dos hijas de Felipe Pablo Romero³⁹. Tras enviudar, Tomás se casó con Concepción Lasso de la Vega y Zayas -heredera de dos de las familias agraristas más importantes de Sevilla y sobrina del Conde de Casa Galindo, jefe de partido conservador sevillano- y tras enviudar nuevamente se casó con Emilia Osborne Guezala, representando el emparejamiento con el mundo vitivinícola de Jerez. Luis Ybarra González se casó con Concepción Gómez Rull (hija del alcalde de Huelva) y Ramón con Dolores Llorente González (hija de una importante familia de propietarios agrícolas)⁴⁰. La tercera generación también entroncó con importantes familias agrarias de la zona (Tabla 2), de modo que diferentes Ybarra se casaron con integrantes de las familias Lasso de la Vega, Parladé, Atienza Benjumea, Dávila Garvey, Gamero, Medina Garvey, Llosent, Fernández Palacios.

Tabla 2. Propiedades de las familias emparentadas con los Ybarra.
(Hectáreas en propiedad en la provincia de Sevilla, 1933)

Familias	Hectáreas en Sevilla
Lasso de la Vega y Quintanilla	6.586
Halcón (Lasso de la Vega, Espinosa de los Monteros, Sáenz de Tejada y Vinet)*	4.103
Benjumea (Burín, Cardeñas, Lora, Medina,	10.040

³⁷ Sierra (1992, 2000). El devenir de la familia Ybarra vasca en Díaz Morlán (2002).

³⁸ El hermano mayor, José M^a. Ybarra González, reforzó la originaria vinculación vasca al casarse con Josefa Menchacatorre Barandica

³⁹ Felipe de Pablo Romero incrementó su patrimonio agrícola a partir de grandes compras. *“el proceso de compras se inicia en 1899 con la adquisición del cortijo de Matahijas (577has.) y la dehesa de Quintana (116ha.) (...) A partir de 1908 el patrimonio se incrementa con las compras realizadas en Sanlúcar la Mayor de fincas de pequeño y mediano tamaño: Hacienda Benazuza (126,11has.), cortijo de casa Quemada (620,70 has.) y Dehesa de herrerías (353,42 has.)”* En Florencio (1993), pp. 506-507.

⁴⁰ Ybarra Hidalgo (1985); Sierra (1992, 2000).

Pareja, Taravillo, Zayas)*	
Zayas	1.600
Medina Garvey	5.345
Parladé	2.432
Pablo-Romero	1.793
Soto Ybarra	716
Tenero Ybarra	527

Incluyo las propiedades de todas las subramas familiares de Halcón y Benjumea.

Fuente: Florencio (1994). Elaboración propia.

La importancia de la red familiar y clientelar radica en que fue utilizada como sostén de una ambiciosa política aceitera de incremento de la producción, de mejora de las calidades con el procesamiento de aceites refinados, de integración vertical de la producción y de la posterior internacionalización de la empresa. El precedente a dicha estrategia fue el estudio de mercado que hicieron los hermanos Ybarra González, en 1904, cuando sopesaron la posibilidad de construir una fábrica de abonos (que finalmente no se hizo) que se apoyaría en *“que de algo nos ha de servir vivir en Sevilla y tener relaciones con muchos labradores de esta provincia y parte de las limítrofes”* quienes serían sus clientes naturales⁴¹.

A los Ybarra, entrar en el sector del aceite de oliva refinado no les suponía empezar desde cero, como les hubiera ocurrido con los abonos, puesto que llevaban muchos años molturando sus aceitunas en sus propios molinos y comercializando sus aceites a granel. Además, compraban materia prima a otros propietarios para procesarla en sus almazaras y traficaban con aceite de diferentes proveedores. Así, desde finales del siglo XIX, la familia Ybarra era una importante casa aceitera de productos a granel y de aceites no refinados. Por ello, solo era cuestión de tiempo hasta que *“comprendieron los hermanos Ybarra lo deprimente que resultaba exportar aceites a granel en grandes cantidades a países que los trataban para a ser a su vez exportados a mercados extranjeros (...)”*⁴². La implementación de la nueva estrategia requería de la construcción de una fábrica que les permitiera aumentar la capacidad de procesamiento de aceitunas y aceite a granel para su conversión en aceites refinados –y subproductos- pero a la que tendrían que abastecer de mayores cantidades de materia prima de las que ellos generaban en sus tierras, para lo contaban que su red agraria les garantizaría los necesarios suministros de inputs.

La decisión de aumentar la capacidad de producción y elaborar aceites refinados integrando verticalmente la empresa se fraguó, cronológicamente, en los últimos años de la segunda década del siglo XX, coincidiendo con el final del período durante el que se produjeron importantes cambios en un mercado aceitero mundial que, como ha concluido Ramón, creció al 3,9% anual entre 1870 y 1935, a mayor velocidad que los mercados de otros productos agrarios y, en esta coyuntura, el peso de las exportaciones españolas de aceite de oliva alcanzaron el 30% del total mundial en 1936⁴³. Entre las variaciones que acontecieron en el mercado internacional jugó un papel crucial la llegada de

⁴¹ Sierra (2000), p. 8.

⁴² Ybarra Hidalgo (1985), p. 37.

⁴³ Ramón (2000a, 2003, 2005).

nuevas grasas vegetales que disfrutaban de precios más competitivos y que obligaron al aceite de oliva español a especializarse en el consumo de boca, para lo que se hacía indispensable mejorar y homogeneizar las calidades. El sector olivarero español comenzó su modernización desde la agricultura (cultivos, recolección), continuó en el procesado industrial (rulos troncocónicos, prensas hidráulicas, refinerías industriales) y alcanzó a la estrategia comercial (separación de aceites, nuevas casas comerciales que empezaban a integrar cultivo, molturación y comercialización, nuevas prácticas comerciales y aprovechamiento del marketing). Por último, en el cambiante sector

internacional, los precios del aceite español entre 1890-1914 disminuyeron en relación con los italianos, haciéndolo más competitivo⁴⁴.

Ninguna de las transformaciones que estaban teniendo lugar les fue ajenas a los Ybarra pues, éstos, supieron aprovechar los canales de información de que disfrutaban, ya fuera por situación –vivir en una de las principales zonas productoras- o por las actividades que desarrollaban –navieras y comerciales-. De hecho, su línea de cabotaje principal era la que empezaba/terminaba en el puerto de Marsella, uno de los tres grandes puertos europeos (junto a Niza y Génova) que destacaban en el tráfico de aceite de oliva. Además, los Ybarra venían dedicándose desde mucho tiempo antes a la producción y comercialización de aceite de oliva a granel⁴⁵. Tampoco los procedimientos técnicos, de los que fueron pioneros en Andalucía los cordobeses de *Carbonell*, les pasaron desapercibidos y mucho menos los que introdujeron en la propia Sevilla las empresas *Hijos de Luca de Tena* o *Miguel Longoria y Cía*. Tanto las empresas sevillanas como la cordobesa fabricaban sus aceites en instalaciones modernas y los comercializaban bajo marcas propias que vendían, principalmente, en el mercado americano⁴⁶. Por cierto, éste era un mercado en pleno crecimiento motivado por la llegada de inmigrantes sureuropeos, consumidores de aceite de oliva⁴⁷.

Por lo tanto, la decisión de la familia Ybarra de instalar una moderna fábrica de aceite en 1913 estaba inserta en la corriente de transformaciones que se venían produciendo desde finales del siglo XIX y en las que participaron tanto productores como comerciantes aceiteros en la búsqueda de ganar cuotas de mercado con aceites de mayor calidad. Vinculada a la decisión de integrar verticalmente la producción y comercializar el aceite bajo marca propia, la familia Ybarra amplió la dedicación de su empresa naviera *Ybarra y Cía*. con la inauguración de las líneas trasatlánticas a Argentina y a Nueva York, que comenzaron a operar en 1916⁴⁸.

La fábrica de aceite de *Hijos de Ybarra* se construyó en unos terrenos que había comprado José M^a Ybarra Gutiérrez, no muy lejos de la casa familiar, en la huerta que llamaban de Espantaperrillos que era límite con la estación de ferrocarriles andaluces. El expediente municipal permite conocer que constaba de una sala de calderas (13,5x10 m); sala máquinas; refinería; edificios para el depósito aceite bruto, edificio para el aceite refinado, edificio para el envasado, edificio laboratorio, oficina, almacén y habitación para el director de la fábrica. En la aceitera se instaló una caldera tipo Cornish

⁴⁴ Hernández Armenteros (2001).

⁴⁵ Ramón (2000), p. 100.

⁴⁶ Para *Carbonell* Castejón (1977), pp. 189 y ss. La fábrica de los Luca de Tena de 1891-1893, era el traslado y modernización de la que tenían anteriormente y se establece en la zona de la Huerta de la Salud, muy cerca de la estación de los ferrocarriles andaluces. Introdujeron la modernidad de extraer el orujo mediante el sulfuro de carbono, eliminando el mal olor que se desprendía porque “el gas ácido sulfuroso que se desprende de la calcinación del azufre pasará por un aparato especial en donde será quemado, saliendo, una vez desinfectado, por la chimenea principal de 35 metros de altura.”, como ocurría en fábricas de Marsella. Archivo Municipal de Sevilla. Expediente de la fábrica de aceite de *Tena Hermanos*. Policía urbana, colección alfabética, caja 402.

⁴⁷ Fernández (2004); Ramón (2012).

⁴⁸ *En junio de 1916 sale el «Cabo Tres Forcas» desde el puerto de Sevilla con cargas de aceites, aceituna y sal con destino al puerto de Buenos Aires (...) los viajes se hacen de acuerdo con la recién creada Junta de Transportes Marítimos (...) Termina el año inaugurando los viajes a Nueva York*”. Ybarra Hidalgo (1985), p. 60.

(construida por herederos de Alexander Hno., Barcelona) con una capacidad de 650 k/h vapor y una máquina de 20HP, que se terminó de montar en diciembre de 1915. La extracción de orujo se realizaría mediante sulfuro de carbono⁴⁹. La fábrica funcionaba en tres turnos logrando una producción diaria de 30.000 litros de aceite que era allí mismo envasado bajo las marcas de la casa: “Y Azul”, “Y Roja”, “Y Dorada”, “El Toro” y “Tango”⁵⁰.

Los datos disponibles indican el rápido y claro éxito que alcanzó la iniciativa de los Ybarra de introducirse de manera unívoca en el sector del aceite refinado, envasado y comercializado bajo marca y abandonar el anterior segmento del aceite a granel, en el que se habían venido desarrollando desde mediados del XIX a través de sus molinos aceiteros de Santiponce y Dos Hermanas. *Hijos de Ybarra*, en la provincia de Sevilla, se colocó como el principal productor de aceite refinado (tabla 4), superando a empresas de trayectorias más amplias dentro del sector como eran *Longoria* o *Luca de Tena*.

Tabla 3. Datos de producción de aceite en las principales fabricas sevillanas. Primer trimestre de 1933 y segundo semestre de 1935

Industriales	Municipios	Aceite refinado (kg)	Residuos refinación (kg)	Aceite refinado (kg)	Residuos refinación (kg)
		1933	1933	1935	1935
Martí y Gutiérrez	Alcalá de Guadaíra	400.000	60.000		
Rafael Durbán Crespo	Morón de la Frontera	135.000	25.000	524.805	36.736
Hijos de Luca de Tena	Sevilla	727.759	58.360	1.169.022	58.982
Brugier y Trujillo	Sevilla	150.000	20.000	1.000.000	100.000
Torres y Ribelles	Sevilla	164.687	16.294	752.000	6.200
Miguel G. Longoria	Sevilla	645.700	18.160	1.536.700	56.520
Hijos de Ybarra	Sevilla	1.681.717	117.927	2.320.918	124.654
La Utrerana	Utrera	301.143	145.249	190.378	45.180

Fuente: Cámara de Comercio de Sevilla. Estadística aceite de oliva. Provincia de Sevilla. 1er. trimestre de 1933, caja 122 y cuarto trimestre de 1935, caja 120.

A escala nacional los datos de 1936, elaborados por la Federación de Exportadores de Aceite de Oliva de España (tabla 5), otorgan a *Hijos de Ybarra* una capacidad de producción de aceite de oliva, entre la instalación principal de Sevilla y la de Tablada, de 48.000 kg. diarios. A la vista de la tabla, *Hijos de*

⁴⁹ Archivo Municipal de Sevilla. Expediente de la fábrica de aceite de Ybarra. Policía urbana, colección alfabética, caja 402.

⁵⁰ Ybarra Hidalgo (1985), p. 37.

Ybarra había alcanzado en apenas veinte años un puesto entre las más importantes empresas aceiteras españolas siendo solamente superada por las empresas de capital extranjero o sus filiales que operaban en España.

Tabla 4. Estadística de refinerías de aceite. Mayores de 30.000 kg/día (Junio 1936)

Nombre fábrica o propietario	Población	Clase de aceite que refina	Sistema	Producción aceite kg/24horas
E. Van Dulken	Málaga	Oliva y orujo	Al vacío	30.000
Est. Moro S.A.	Málaga	Oliva y orujo	Al vacío	70.000
Maestroni S.A.	Málaga	Oliva y orujo	Destiladores	32.000
Miguel G. Longoria	Sevilla	Oliva	Francés	39.600
Ricardo Portabella	Barcelona	Oliva		48.000
Hijos de Ybarra	Sevilla	Oliva	Vapor de agua	30.000
Hijos de Ybarra	Tabladilla	Oliva	Vapor de agua	18.000
Elva Hermanos	Málaga	Oliva y orujo		30.000
Aceites Colomer S.A.	Madrid	Oliva	Al vacío	30.000
Minerva S.A.	Málaga	Oliva y orujo	Neut y dest.	45.000
Emilio Blanco Argudín	Montoro	Oliva	Al vacío	30.000
Pallarés Hermanos S.A.	Cabra	Oliva y orujo	Al vacío	30.000
Cia. Export. Española	Tabladilla	Oliva	Al vacío	40.000
Carbonell y Cia.	Córdoba	Oliva y orujo	Corriente	70.000
Hijos de Luca de Tena	Sevilla	Oliva y orujo	Al vacío	36.000

Fuente. Federación de Exportadores de Aceite de Oliva de España. Informe 2.750. Cámara de Comercio de Sevilla, caja 56.

Para completar la integración vertical de la producción, los Ybarra incluyeron sus propiedades olivareras (tabla 3), no tan importantes como las que poseía la gran burguesía terrateniente sevillana, pero tampoco desdeñables. Un primer núcleo de fincas procedía de la herencia materna de los hermanos Ybarra González entre las que destaca la *Hacienda de Bujalmore*, de olivar, viñas y dehesas en la que se integran las fincas llamadas *Manchón de Bucaré y Cerros de Galindo*, la *Hacienda de Monte Marta* o *Cónica* y algunos pequeños pagos en Santiponce, entre los que destaca el *Garrotal*. De las compras efectuadas por José M^a Ybarra Gutiérrez están *San José de Buena Vista*, la dehesa *La Cascajera* y los cercados de Palmilla más la *Hacienda de Bucarelli*. Los cinco hermanos, por su parte, en 1895 adquirieron *La Torre de D^a. María*. Por último, las haciendas de *Santa Eufemia* y *Santa Ana* fueron compradas por Tomas Ybarra González en 1898⁵¹.

⁵¹ Ybarra Hidalgo (1985), p. 34 y (1987), pp. 40-46.

Tabla 5. Valoración de las propiedades agrícolas de *Hijos de J.M. Ybarra* (1900) (ptas.)

Fincas rústicas		175.728,25
dehesa "El Colmenar"	12.783,15	
casa y tierras en Sanlúcar la Mayor	2.262,79	
terrenos en tablada	4.933,95	
suerte de tierra en Alcalá de Guadaíra	4.444,18	
casa en Santiponce	1.738,41	
dos casas y molino aceite en Santiponce	15.000,00	
suertes tierra en Santiponce	47.710,04	
suerte de tierra llamada de "Villadiego	537,28	
cercado del "palomar" en Santiponce	85.000,00	
suerte de tierra "J. Lázaro Sánchez"	300,25	
dos manchones cerca de Torre Doña María	1.018,20	
Terrenos en Dos Hermanas		122.149,83
huerta	66.294,53	
cantera	9.064,40	
bodega	46.790,90	
La Cascajera		583.955,69
gastos de compra	215.405,78	
construcciones	140.155,97	
olivar cuenta capital	71.455,35	
cerrado del álamo	66.569,64	
cortijo "la palmilla"	29.186,85	
almacén de granos	19.152,00	
olivar cuenta de gastos	3.090,72	
pajares	18.876,13	
cosecha pendiente	18.983,25	
almacén de aceite	1.080,00	
Bujalmore		756.910,73
olivar procedente de Ramón González Pérez	317.514,52	
caseríos	146.440,37	
varias tierras	76.225,39	
viña plantada	41.618,27	
cónica cuenta capital	36.909,57	
pinares	2.943,66	
aperos, existencias, labores, etc.	7.183,72	
viña cuenta de gastos	597,6	
pajares	2.471,30	
varios deudores	2.869,37	
almacén de granos	3.500,00	
olivar cuenta de gastos	4.735,60	
siembra	2.443,75	
almacén de aceite	1.200,00	
Luis Montero	2.144,78	
fabricación de jabón	7.680,00	
vinos	34.995,80	
cosecha pendiente	65.437,03	
Doña María		390.183,90
Total		2.028.928,40

Fuente: Escritura de constitución de Hijos de J.M. Ybarra, 1900, Archivo Ybarra.

4.- La exitosa aventura de la internacionalización empresarial

Una vez visto cómo *Hijos de Ybarra* integró verticalmente la producción de aceites refinados paso a mostrar la otra vertiente de la estrategia empresarial acometida, cual fue, la expansión internacional de la firma. El proceso incluyó la exportación de los aceites producidos por *Hijos de Ybarra* con los barcos de la naviera *Ybarra y Cía.*, los cuales empezaron a cubrir la línea trasatlántica, recién inaugurada, de Mediterráneo-Plata y posteriormente la de Nueva York⁵². Esta expansión internacional, como anticipa la teoría gradualista de la escuela de Uppsala, terminó con la constitución de una empresa filial, *Hijos de Ybarra Argentina*, en el principal mercado de destino.

En *Hijos de Ybarra* confluyó la correcta elección del momento en el que dar el paso adelante y lanzarse al mercado internacional, una selección acertada de los mercados de destino y una estrategia marquista sostenida en aceites de calidad que se demostró exitosa. En 1916 el sector exportador español del aceite de oliva se beneficiaba de una serie de factores: en primer lugar, la coyuntura bélica que involucraba a los grandes exportadores (Francia e Italia); segundo, la mejora de calidad del aceite español; en tercer lugar disfrutaba de unos precios más competitivos tras la depreciación de la moneda española a partir de 1890; por último hay que tener en cuenta la eficiencia de los empresarios exportadores españoles que aprovecharon las ventajas de disponer un mayor potencial productivo doméstico y menores costes de producción⁵³.

En general, las líneas básicas de las estrategias comerciales de las empresas exportadoras de aceite español pasaron por la especialización tanto en unos destinos geográficos concretos como en el tipo de productos exportados⁵⁴. El mercado latinoamericano, a principios del siglo XX, aparecía como un destino perfecto, y más unos territorios argentinos y uruguayos que habían recibido una profusa inmigración italiana y española⁵⁵. En el período anterior a 1936, Latinoamérica recibió un importante flujo de inversión extranjera en el que la presencia hispana fue muy baja. A partir del trabajo de Vidal sabemos de la actividad de las cámaras de comercio españolas para favorecer y alentar la presencia de nuestras empresas en América Latina, siendo el caso más relevante el de CHADE, pero también hubo presencia de compañías químicas, farmacéuticas, textiles, editoriales y agroindustriales, entre las que se encuentra la de *Hijos de Ybarra*, que se decantó por concentrar su esfuerzo exportador en los mercados americanos⁵⁶.

Por lo que respecta a la estrategia de especializarse en productos concretos, Ramón concluye que la táctica de envasado, marcas y publicidad actuaba como una barrera de entrada en el mercado latinoamericano con las consecuencias derivadas de aumentar los requerimientos de capital para las

⁵² Ybarra Hidalgo (1987). La línea tenía salidas regulares de Cádiz cada 21 días con destino Santos, Montevideo y Buenos Aires y era cubierta por los moto-trasatlánticos Cabo San Antonio, Cabo San Agustín y Cabo Santo Tomé. En los años veinte la línea se amplió con salidas desde Italia y escalas en Río de Janeiro. Publicidad de Ybarra, Cámara de Comercio de Sevilla, caja 121.

⁵³ Hernández Armenteros (2007), pp. 76-77.

⁵⁴ Ramón (2000), pp. 119 y ss.

⁵⁵ Fernández (2004); Ramón. (2012).

⁵⁶ Vidal (2011). Véase, entre otros: Fernández Moya (2009a, 2009b, 2010, 2011 y 2012); Dalla Corte (2006); Martínez Rus (2008) y Larraz (2010).

empresas y aumentando los costes para los nuevos competidores⁵⁷. En este caso, *Hijos de Ybarra* supo sortear dichas barreras y adaptarse a las exigencias del mercado platense y norteamericano para introducirse en ellos de manera abrupta, apoyándose en unos recursos propios (Tabla 1) más que suficientes para abordar el proceso internacionalizador. De este modo, respecto a los requerimientos de capital y tamaño que se precisaban para sortear las barreras de entrada, Ramón señala un promedio de exportaciones en torno a los 1.559.000kg, una capacidad de producción de 30.000kg/24horas y un capital de tres millones doscientas mil pesetas⁵⁸. *Hijos de Ybarra* estaba en el promedio nacional por cuanto sus exportaciones fueron de 20 millones de kilogramos, su capacidad de producción era de 48.000 kg/24h. (Tabla 4) y sus recursos propios sumaban tres millones de pesetas (Tabla 1)⁵⁹.

En esta línea de modernizar e internacionalizar la empresa, *Hijos de Ybarra* acometió una estrategia que pasaba por abandonar definitivamente la producción de aceites corrientes y concentrarse exclusivamente en una política comercial marquista para sus aceites refinados⁶⁰. Así, cuando *Hijos de Ybarra* abandonó completamente la comercialización de los aceites a granel lo que consiguió fue clarificar su posición en el mercado y evitar que existieran confusiones entre los consumidores con sus aceites, dado que ahora todos eran aceites refinados. La implementación de la política comercial bajo marcas se sostuvo decididamente en la publicidad, incardinándose en la línea que se propugnaba cómo la más eficiente y exitosa, tal y como recomendaban las publicaciones de la época⁶¹. En agosto de 1913 la revista de la Cámara de Comercio de Sevilla incluía un artículo sobre cómo penetrar en el mercado norteamericano que ponía de manifiesto la evolución de la presencia de aceite español e insistía en que podría ir a mas si “*el exportador español se decidiese a abrirse paso decidido en este colosal mercado empleando el uso de marcas y popularizándolas por medio del anuncio*”⁶². Las recomendaciones se tomaron muy en serio en *Hijos de Ybarra* y, de este modo, las campañas publicitarias se basaron los carteles que se les encargaban a pintores contrastados e incluso convocando un concurso nacional de carteles en 1924⁶³.

⁵⁷ Ramón (2012), p. 403.

⁵⁸ Ramón (2012), p. 405.

⁵⁹ Exportaciones a América Latina en Hernández Armenteros (2001), p. 405.

⁶⁰ Carta de *Ybarra e Hijos*, 1913. Cámara de Comercio de Sevilla, caja 121.

⁶¹ El empleo de modernas técnicas de marketing en Ramón (2012), pp. 402 y ss.

⁶² Agosto, 1913. *Revista comercial, industrial, agrícola y minera* (órgano oficial de la cámara de comercio y de la cámara agrícola de la provincia)

⁶³ “*El jurado lo componían D. Gonzalo Bilbao, el Conde de Aguilar y D. Alfonso Grosso*”. Ybarra Hidalgo (1987), p. 67.

Tabla 6. Producción y exportación de aceite de *Hijos de Ybarra*

Año	Producción de aceite (Kg)	Exportación de aceite (kg)	% exportado
	(a)	(b)	(b*100/a)
1931	11.895.600	7.013.600	59
1932	12.139.400	6.891.100	57
1933	7.485.800	2.683.400	36
1934	7.918.800	241.500	31
1935	11.094.800	5.924.600	54

Fuente: a) Ybarra Hidalgo (1987:67-69); b) Ramón (2000).

Los datos conocidos sobre el desempeño exportador de *Hijos de Ybarra* nos hablan de una empresa que se situó entre las grandes empresas exportadoras españolas y que alcanzó un fuerte carácter internacional, ya que destinaba al mercado exterior más de la mitad de su producción (tabla 6). De hecho, las exportaciones de *Hijos de Ybarra*, en el quinquenio 1930-35 fueron de 27.776.036 kg que representaron el 9,45% del total de la exportación nacional, situándose en el tercer puesto del ranking español de empresas exportadoras y la segunda de capital español tras *Carbonell*⁶⁴. El descenso en los datos de *Hijos de Ybarra* en 1933 y 1934 fue porque la producción sufrió un retroceso motivado por las huelgas de aquellos años y porque la exportación soportó la decisión del gobierno argentino de bloquear la moneda española, sufriendo la empresa –en 1934– el bloqueo de 314.184 pesetas que no contaban ni con certificaciones ni avales bancarios⁶⁵.

Hijos de Ybarra, como empresa exportadora, cumple con las premisas generalistas antes vistas de destinos geográficos concretos y tipo de productos destinados a la exportación. De este modo, dos fueron sus mercados claves: el estuario del Río de la Plata (Argentina y Uruguay) y Estados Unidos (Tabla 7) los cuales coinciden con las dos líneas transatlánticas de *Ybarra y Cía*: Buenos Aires y Nueva York. Previamente, hay algunos indicios que nos llevan pensar que la empresa comenzó de manera débil en estos mercados del cono sur y que sus primeras exportaciones, a principios de la década de los años 10, se dirigieron hacia México y otros países con una pequeña incidencia⁶⁶. El resultado fue que las exportaciones de *Hijos de Ybarra* estuvieron fuertemente aglutinadas en dichos mercados hasta el punto que el índice de concentración por destinos era de 0,96⁶⁷. Parte de este éxito de Ybarra se incardina dentro de la dinámica general de las empresas españolas las cuales más que duplicaron el intercambio comercial de España con Argentina a la sombra de la guerra mundial⁶⁸.

El éxito exportador que obtuvo *Hijos de Ybarra* es innegable, al convertirse en la primera empresa española exportadora a Argentina (23,2%), segunda en Uruguay (26,7) tras *Longoria* y la segunda en Estados Unidos

⁶⁴ Hernández Armenteros (2007), p. 98. Ramón (2000), p. 108.

⁶⁵ El motivo huelguístico en Ybarra Hidalgo (1987), pp. 67-69. Los créditos retenidos en Federación de Exportadores de Aceite de Oliva, Cámara de Comercio de Sevilla, caja 56.

⁶⁶ Ramón (2012), p. 395.

⁶⁷ Hernández Armenteros (2000), p. 405.

⁶⁸ Vidal (2011), p. 245.

(8,3%) tras *Carbonell*⁶⁹. A escala internacional, *Hijos de Ybarra*, en 1932-1934, se había convertido en la cuarta firma de exportación de aceite de oliva al mercado norteamericano y la sexta empresa más importante de exportación de aceite a Buenos Aires, representando el 3,8% del total de importaciones argentinas⁷⁰. Tan importante llegó a ser el mercado platense para *Hijos de Ybarra* que ésta fundó, en los años treinta, una filial en Buenos Aires (*Hijos de Ybarra Argentina*), a la cual se le dio de alta en la Federación de Exportadores de Aceite de Oliva, aunque poco después fue dada de baja por no cumplir los requisitos imprescindibles⁷¹. Además, *Ybarra y Cía* constituyó una filial en Argentina: *Ybarra y Cía. Argentina* que a mediados de los años cincuenta seguía operativa⁷².

Tabla 7. Países de destino del aceite de *Hijos de Ybarra*

Países	Tm
Portugal	119,4
Gran Bretaña	14,6
Noruega	12,3
Alemania	1,4
Otros Europa	5,1
Argentina	2700,7
Cuba	16,3
Uruguay	1095,6
Brasil	208,3
México	237
Puerto Rico	20,7
Otros C. S. América	31,1
EEUU	1204,5
Otros Mundo	7,1

Fuente Ramón (2000), pp. 195 y 197.

La notoriedad de *Hijos de Ybarra* se mantuvo a lo largo del tiempo y, así, en los años cincuenta aún se mantenía en puestos elevados del ranking exportador⁷³. Del devenir de *Hijos de Ybarra Argentina* no hay mucha información. En el momento de liquidarse *Hijos de Ybarra sociedad regular colectiva* (1953) para transformarse en *Hijos de Ybarra S.A.*, la filial argentina

⁶⁹ En el estuario del Plata *Hijos de Ybarra* era la empresa más importante.

⁷⁰ 1. T. Moro y Figli (11,5%); 2. Escoffier y Guidi (5%); 3. Suc. G. Ottone (4,4%); 5. Oliv. Mediterráneo (3,8%). Ramón (2012), pp. 392, 396.

⁷¹ Federación de Exportadores de Aceite de Oliva, Cámara de Comercio de Sevilla, caja 56.

⁷² Archivo de Ybarra y Cía. Quiero agradecer esta información a Lucía Castillo quien está realizando su tesis doctoral sobre las empresas navieras de la familia Ybarra.

⁷³ En el sector de los exportadores aceiteros, de las 20 grandes empresas, 15 de ellas se mantenían en puestos de liderazgo veinte años después y, a largo plazo, en 1975 todavía 11 de las 22 grandes exportadoras seguían funcionando Ramón (2000), p. 110.

seguía operativa pues aparece en el balance de liquidación de la matriz con un saldo deudor de 2.188.563,07 ptas. Además, la delegación en Buenos Aires de *Hijos de Ybarra* tiene, igualmente, un rubro deudor de 315.502,67 ptas⁷⁴.

Por último, pero no menos importante, la elección de la política marquista “Y Azul”, “Y Roja”, “Y Dorada”, “El Toro” y “Tango” ayudó al éxito de la empresa. *Hijos de Ybarra* contaba con los elementos imprescindibles (experiencia y capital) para arrostrar esta estrategia y los mercados elegidos se demostraron como idóneos para ella. Así, en Uruguay prácticamente la totalidad de la importación de aceite español se hizo bajo marca y en envase pequeño⁷⁵.

En este proceso internacionalizador encontramos que de los tres grupos de empresarios (comisionistas, fabricantes y exportadores) que se dedicaban a la comercialización y exportación de aceite de oliva, a principios del siglo XX fueron las empresas más especializadas las que sobrevivieron, a costa de fabricantes y comisionistas, dada la complejidad y competitividad del mercado internacional⁷⁶. Sin embargo, el caso de los Ybarra difiere del patrón general puesto que ellos, aunque tenían una fuerte base comercializadora en sus actividades, también eran fabricantes y olivaderos.

5.- Conclusión

El estudio de la *Casa Ybarra* ha demostrado como una familia empresaria, a principios del siglo XX, estuvo en condiciones de asumir estrategias innovadoras en su gestión tales como la de integrar verticalmente la producción y la de internacionalizarse. La internacionalización de la familia fue muy intensa puesto que en un lapso temporal inferior a los veinte años se convirtió en una de las grandes firmas exportadoras españolas –y mundiales-. Tal fue el éxito que, como avanza la teoría gradualista de Uppsala de Johanson y Vahlne, la familia terminó por constituir una filial en el mercado de destino: *Hijos de Ybarra Argentina* (Ybarra y Cía. también fundó su propia filial en Argentina).

Hijos de Ybarra era la heredera de una sucesión de firmas, que comenzaron en 1847 con la sociedad *José M^a Ybarra*, las cuales fueron empresas familiares a las que se las dotó de una fuerte impronta dinástica, dentro de la que se incluye una gestión autocrática, la toma de decisiones de arriba hacia abajo, el control del cabeza de familia, el mantenimiento de la denominación más allá de la muerte del fundador, pero destaca que organizaron las sucesiones intergeneracionales, al ser abordadas gradual y ordenadamente, y se organizó el patrimonio familiar y los activos de la empresa de forma que se evitara la descapitalización.

Según avanzan Kontinen y Ojala, una nueva empresa constituida tras el acceso de una nueva generación familiar a la dirección de los negocios está en una situación perfecta para surgir como una *born-again global*. En esta línea, *Hijos de Ybarra* nació como una empresa con un objetivo internacionalizador y en cuya composición societaria participó, por vez primera, la tercera generación de Ybarra.

⁷⁴ Liquidación de Hijos de Ybarra en comandita, 1953. Archivo Ybarra.

⁷⁵ Hernández Armenteros (2000), p. 408.

⁷⁶ Hernández Armenteros (2007), p. 78.

Aún más, los preconditionantes a la internacionalización, que señalan Colli, García-Canal y Guillén, como son el mantenimiento de la unidad familiar y el cambio de liderazgo asociado a la irrupción de una nueva generación en la dirección de la empresa, también se cumplen en *Hijos de Ybarra*. Las siempre delicadas transmisiones intergeneracionales se resolvieron con éxito demostrado en la forma en que se repartió el *pro indiviso* entre los hermanos garantizando tanto la viabilidad empresarial como las buenas relaciones familiares. Terminado dicho proceso, a principios del siglo XX, se dio entrada a la tercera generación y poco después se acometieron los procesos de integración vertical de la producción e internacionalizador.

Las nuevas estrategias llevaron, en la segunda década del siglo XX, a la construcción de la fábrica de aceites refinados (incluyendo la extracción de orujo y la fabricación de jabón) que cerró el proceso de integración que abarcaba desde el cultivo del olivar, la compra de aceitunas, la molturación en almazaras propias, el refinado del aceite en la fábrica, el transporte a través de la naviera de la familia Ybarra y la comercialización bajo sus propias marcas.

El siguiente paso fue la implementación de la estrategia comercializadora basada en el abandono definitivo de los aceites a granel no refinados, la comercialización de aceite refinado bajo marcas propias y una definida política de marketing. Estrategia que se combinó con la inauguración de las rutas transatlánticas americanas de *Ybarra y Cía*.

En conclusión, *Hijos de Ybarra* es tanto el caso de una completa de integración vertical de la producción de aceite de oliva refinado como el caso de un éxito pleno en la internacionalización de una empresa familiar que se convirtió en la quinta mayor empresa exportadora española de aceite refinado.

Bibliografía

- ÁLVARO MOYA, Adoración (2009): "Los inicios de la internacionalización de la ingeniería española, 1950-1995", *ICE*, 849, pp. 97-112
- ÁNGEL, Gustavo A. (2012): "Por qué BBVA tiene una participación de mercado tan grande? Expansión a través de redes corporativas: Banco de Comercio 1932-1982", *Revista de Economía y de la Empresa*, nº 6, pp. 257-280.
- ARROYO, J. Víctor, LARRINAGA, Carlos y MATÉS, Juan Manuel (2012): "La implantación del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) en América Latina", *Revista de Economía y de la Empresa*, nº 6, pp. 281-306.
- BINDA, Verónica (2009): "La internacionalización de las grandes empresas en dos naciones mediterráneas. Italia y España, 1950-2002", *Revista de Historia Industrial*, nº 40, pp. 95-122.
- CALVO, Ángel (2008): "State, firms and technology. The rise of multinational telecommunications companies: ITT and the Company Telefónica Nacional de España, 1924-1945," *Business History*, vol. 50, nº 4, pp. 455-473.
- CARUANA, Leonardo (2009): "Transforming MAPFRE. A case study of strategic changes in a Spanish insurer in the 1960s", *Scandinavian Insurance Quarterly*, pp. 68-78.
- CARUANA, Leonardo y GARCÍA RUIZ, José Luis (2009): "La internacionalización del seguro español: el Caso de Mapfre, 1969-2001", *Información Comercial Española*, 849, pp. 143-157.

- CASSON, Mark (1997): *Information and Organisation: A New Perspective on the Theory of the Firm*, Clarendon Press, Oxford.
- CASSON, Mark (2000). *Economics of International Business. A New Research Agenda*, Cheltenham: Edward Elgar.
- CASTEJÓN MONTIJANO, Rafael (1977): *Génesis y desarrollo de una sociedad mercantil e industrial en Andalucía: La Casa Carbonell de Córdoba (1866-1918)*. Imprenta San Pablo, Córdoba.
- COLLI, Andrea y ROSE, Mary (2007). "Family Business" in JONES G. y ZEITLIN, J. *The Oxford Handbook of Business History*. Oxford U.P., Oxford, pp. 194-218.
- COLLI, Andrea, GARCÍA-CANAL, Esteban y GUILLÉN, Mauro F. (2012): "Family character and international entrepreneurship: A historical comparison of Italian and Spanish 'new multinationals'", *Business History*, vol. 55, nº 1, pp. 1-20.
- DALLA CORTE, Gabriela (2006): "Empresas, instituciones y red social: la Compañía Hispanoamericana de Electricidad entre Buenos Aires y Barcelona", *Revista de Indias*, vol. LXVI, nº 237, pp. 519-544.
- DÍAZ MORLÁN, Pablo (2002): *Los Ybarra. Una dinastía de empresarios (1801-2001)*, Marcial Pons, Madrid.
- DÍAZ MORLÁN, Pablo (2004): "La importancia de llamarse Ybarra. Los nuevos negocios desde arriba y otros beneficios capitalistas", *ICE*, 812, pp. 153-162.
- DÍAZ MORLÁN, Pablo (2010): "La sucesión en las empresas familiares británicas y españolas (c.1820-c.1950). El papel del mérito, la formación y el aprendizaje", *X congreso Internacional del AEHE*. Carmona, Sevilla.
- DUNNING, John H. (1993): *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley, Suffolk.
- DUNNING, John H. (ed.) (1997): *Governments, Globalization, and International Business*, Oxford University Press, Oxford.
- DUNNING, John H. (1998): "Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism", en COLOMB, M. (ed.): *The Changing Boundaries of the Firm*, Routledge, Londres, pp. 29-59.
- FERNÁNDEZ, Alejandro (2004): *Un "mercado étnico" en el Plata. Emigración y exportaciones españolas a la Argentina, 1880-1935*, Biblioteca de Historia de América, CSIC, Madrid.
- FERNÁNDEZ, Zulima y NIETO, María J. (2005): "Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors", *Family Business Review*, vol. XVIII, nº 1, pp. 77-89.
- FERNÁNDEZ MOYA, María (2009a): "Editoriales españolas en América Latina. Un proceso de internacionalización secular", *ICE*, nº. 849, pp. 65-77.
- FERNÁNDEZ MOYA, María (2009b): "*Multinacionales del castellano. La internacionalización del sector editorial español (1898-2008)*", *Revista de Historia Industrial*, N.º 40. Año XVIII. Pp. 23-50.
- FERNÁNDEZ MOYA, María (2010): "A family-owned publishing multinational: The Salvat company 1869-1988", *Business History*, vol. 52, nº 3, pp. 453-470.
- FERNÁNDEZ MOYA, María (2011): "La promesa del gran mercado del libro. Un siglo de editoriales españolas en Argentina (1900-2008)", *Revista de la Historia de la Economía y de la Empresa*, nº 5, pp. 205-237.

- FERNÁNDEZ MOYA, María (2012): "Creating Knowledge networks: Spanish Multinational Publishers in Mexico", *Business History Review*, nº 86, pp. 69-98.
- FERNÁNDEZ PÉREZ, Paloma (2012): "La última globalización y el renacer de los grandes negocios familiares en el mundo", *Cátedra Corona*, nº 21. Universidad de los Andes, Bogotá.
- FERNÁNDEZ PÉREZ, Paloma y PUIG, Nuria (2004): "Knowledge and Training in Family Firms of the European Periphery: Spain, 18th to 20th centuries", *Business History*, vol. 46, nº 1, pp. 79-100.
- FLORENCIO PUNTAS, Antonio (1993): "Inversión de capitales y formación de patrimonios latifundarios en el primer tercio del s. XX", *Anuario de Investigaciones Hespérides*, pp. 497-508.
- GALLO, Miguel Angel y SVEEN, Jannicke (1991): "Internationalizing the Family Business: Facilitating and restraining Factors", *Family Business Review*, vol. 4 (2), pp. 181-190.
- GALLO, Miguel Ángel y GARCÍA-PONT, Carlos (1996): "Important Factors in Family Business Internationalization", *Family Business Review*, vol. 9 (1): 5-59.
- GOÑI MENDIZABAL, Igor (2008): "Imitación, innovación y apoyo institucional. Estrategias de penetración en los mercados internacionales de las empresas armeras vascas durante el siglo XX", *Revista de la Historia de la Economía y de la Empresa*, nº 2, pp. 207-236.
- GOÑI MENDIZABAL, Igor (2009a): "La internacionalización de la industria armera vasca, 1876-1970. El distrito industrial de Eibar y sus empresa", *ICE*, 849, pp. 79-95.
- GOÑI MENDIZABAL, Igor (2009b): "De Esperanza y Unceta a ASTRA-Unceta y Cía., S. A., una empresa armera ante el mercado internacional (1908-1970)", *Revista de Historia Industrial*, nº 40, pp. 51-93.
- GUILLÉN RODRÍGUEZ, Mauro F. (2004). "La internacionalización de las empresas españolas", *ICE*, 849, pp. 211-224.
- GUILLÉN RODRÍGUEZ, Mauro F. (2005). *The Rise of Spanish Multinationals*, CUP, New York.
- HERNÁNDEZ ARMENTEROS, Salvador (2001): "Empresas y empresarios españoles en la exportación de aceite de oliva, 1900-1936. Especial referencia al mercado noruego de conservas de pescado", *Revista de Historia Económica*, Año XIX, nº 2, pp. 383-414.
- HERNÁNDEZ ARMENTEROS, Salvador (2007): "Los olivicultores andaluces ante la comercialización. El caso de la "Cooperativa Nacional de Productores de Aceite de Oliva Puro" (1925-1932)", *Revista de Estudios Regionales*, nº 79, pp. 73-98.
- JOHANSON, Jan y WIEDERSHEIN, Paul (1975). "The internationalization of the firm. Four Swedish Case Studies", *Journal of Management Studies*, vol. 12 (3), pp. 305-322.
- JOHANSON, Jan y VAHLNE, Jan-Erik (1977): "The internationalization process of the firm. A model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, nº 8, pp. 23-32.
- JOHANSON, Jan y VAHLNE, Jan-Erik (1990): "The Mechanism of Internationalization", *International Marketing Review*, vol. 7 (4), pp. 11-24.

- KONTINEN, Tanja y OJALA, Arto (2010): "The internationalization of family businesses: A review of extant research", *Journal of Family Business Strategy*, 1 (2), pp. 97-107.
- LARRAZ, Fernando (2010): *Una historia transatlántica del libro. Relaciones editoriales entre España y América Latina (1936-1950)*, Trea, Gijón.
- MARTÍN ACEÑA, Pablo (2007): *1857-2007. Banco Santander 150 años de historia*. Grupo Santander, Madrid.
- MARTÍNEZ RUS, Ana (2008): "Exportando cultura: las estrategias transatlánticas de los editores españoles, 1892-1936", *Revista de la Historia de la Economía y de la Empresa*, nº 2, pp. 183-206.
- MATHEWS, John A. (2002a): *Dragon multinational: Towards a new model of global growth*. Oxford University Press, New York.
- MATHEWS, John A. (2002b): "Competitive advantages of the latecomer firm: A resource-based account of industrial catch-up strategies". *Asia Pacific Journal of Management*, 19(4), pp. 467-488.
- MATHEWS, John A. (2006): "Dragon multinationals: New players in 21st century globalization". *Asia Pacific Journal of Management*, 23 (1), pp. 5-27.
- MORENO, Roque y VIDAL, Javier (2010): "La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas familiares españolas: los casos de Proalimint y ECISA", *IV Coloquio del Grupo Cuatrinacional de Estudios Empresariales e Historia Económica*, Buenos Aires, Argentina, 10 y 11 de noviembre.
- MORENO LÁZARO, Javier (2009): "La empresa familiar española y el mercado mundial: Agrolimen. Una perspectiva histórica", *ICE*, 849, pp. 159-175.
- PÉREZ HERNÁNDEZ, Concepción (2009): "La Expansión internacional de la empresa petrolera CEPSA, 1929-2007", *ICE*, 849, pp. 129-142.
- PUIG, Nuria y FERNÁNDEZ PÉREZ, Paloma (2008): "La gran empresa familiar española en el siglo XX: claves de su profesionalización". *Revista de la Historia de la Economía y la Empresa*, nº 2, pp. 93-122.
- PUIG, Nuria y FERNÁNDEZ PÉREZ, Paloma (2009a): "La internacionalización de la gran empresa familiar española. Una perspectiva histórica", *ICE*, 849, pp. 27-38.
- PUIG, Nuria y FERNÁNDEZ PÉREZ, Paloma (2009b). "A silent revolution: The Internationalization of Large Spanish Family Firms", *Business History*, vol. 51, nº 3, pp. 460-481.
- RAMÓN i MUÑOZ, Ramón (2000a): "La exportación española de aceite de oliva antes de la Guerra Civil: empresas, mercados y estrategias comerciales", *Revista de Historia Industrial*, nº 17, pp. 97-151.
- RAMÓN i MUÑOZ, Ramón (2000b): "La exportación española de aceite de oliva antes de la Guerra Civil: empresas, mercados y estrategias comerciales. Apéndice cuantitativo", *Revista de Historia Industrial*, nº 18, pp. 185-200.
- RAMÓN i MUÑOZ, Ramón (2003): "El comercio exterior del aceite de oliva en Italia y España, 1850-1936" en BARCIELA, C. y VITTORIO, A. D. (eds.): *Las industrias agroalimentarias en Italia y España durante los siglos XIX y XX*. Alicante. Publicaciones de la Universidad de Alicante, Alicante, pp. 497-555.

- RAMÓN i MUÑOZ, Ramón (2005): "La producción y el comercio de aceite de oliva en los países del Mediterráneo (1850-1938): competencia y especialización", *Mediterráneo e Historia Económica*, nº 7, pp. 329-354.
- RAMÓN i MUÑOZ, Ramón (2012): "Product differentiation and entry barriers: Mediterranean export firms in the American markets for olive oil prior to World War II", *Business History*, vol. 52, nº 3, pp. 390-416.
- SAN ROMAN, Elena (2009): "Un zaibatsu fuera de lugar: los orígenes del grupo Fierro (1870-1939)", *Revista de Historia Económica*, XXVII, nº 3, pp. 499-532.
- SIERRA, María (1992): *La familia Ybarra, empresarios y políticos*, Muñoz Moya editores, Sevilla.
- SIERRA, María (2000): "La Casa Ybarra: política de honor y política de interés". *Historia Social*, nº 36, pp. 3-20.
- TORRES, Eugenio (2009a): "Las grandes empresas constructoras españolas. Crecimiento e internacionalización en la segunda mitad del siglo XX", *ICE*, 849, pp. 113-127.
- TORRES, Eugenio (2009b): "La internacionalización de dos grandes empresas constructoras españolas: FCC y Dragados (c. 1960-1992)", *Revista de Historia Industrial*, nº 40, pp. 155-187.
- VALDALISO, Jesús M^a. (1997): *La navegación regular de cabotaje en España en los siglos XIX y XX*, Publicaciones Gobierno Vasco, Bilbao.
- VALDALISO, Jesús M^a. (1999): "Catalanes, sevillanos y bilbaínos en el cabotaje regular español" en *La Industrialización y el desarrollo económico de España*, Vol I. Universidad de Barcelona, Barcelona, pp. 640-655.
- VIDAL, Javier (2008a): "Cielos abiertos. Las aerolíneas chárter españolas en el mercado europeo, 1959-1994", *Revista de la Historia de la Economía y de la Empresa*, nº 2, pp. 237-252.
- VIDAL, Javier (2008b): *Las Alas de España. Iberia, líneas aéreas (1940-2005)*, PUV, Valencia.
- VIDAL, Javier (2011): "Sirviendo a las empresas en el mercado internacional: las Cámaras españolas de Comercio en Argentina y México (1888-1936)", *Revista de la Historia de la Economía y de la Empresa*, nº 5, pp. 241-264.
- VIRÓS, Lluís (2009): "Dumpers españoles en el mundo. El proceso de internacionalización de Ausa (1956-2005)", *Revista de Historia Industrial*, nº 40, pp. 125-154.
- YBARRA HIDALGO, Eduardo (1985): *Noticias sevillanas de cinco hermanos*, Sevilla: Ybarra y compañía, Sevilla.
- YBARRA HIDALGO, Eduardo (1987): *Apuntes sobre una familia sevillana durante la Dictadura, la República y la Guerra Civil, 1923-1939*, Ybarra y compañía, Sevilla.
- ZAMBRANA PINEDA, J. Francisco (2003): "Continuidad y cambio en las industrias del aceite de oliva español, 1830-1996" en BARCIELA, C. y VITTORIO, A. D. (eds.): *Las industrias agroalimentarias en Italia y España durante los siglos XIX y XX*. Publicaciones de la Universidad de Alicante, Alicante, pp. 279-312.